



Travailler la problématique du réchauffement climatique en éducation permanente n'est pas facile. Cela nécessite de s'interroger sur la pertinence des actions à mener au niveau de la sensibilisation, du changement de comportement et en termes de plaidoyer politique, mais également sur les alternatives à soutenir et impulser en vue de participer à la construction de nouveaux modèles de société. Publiée en mars 2022, une première fiche pédagogique s'est concentrée sur situer la problématique du changement climatique (CC) et les solutions proposées en se basant sur la grille d'Ardoïno croisée avec celle des courants de la transition écologique¹.

La vocation de cette seconde fiche est d'inciter les personnes en charge de formation et de l'animation à réaliser une analyse straté-

gique pour situer le-s problème-s dans un système de rapports de force induisant des stratégies divergentes en fonction des rôles et intérêts des différents acteurs et actrices. Inspirée de la théorie des organisations de Michel Crozier et Erhard Friedberg, cette analyse permettra l'émergence d'une stratégie d'action collective et la mise en œuvre d'un processus de politisation mettant en exergue le fait que les solutions proposées ne sont jamais « neutres », ni « désintéressées ». À ce propos, seront mobilisées les grilles des douze types de tactiques selon Tessier et Tellier ainsi que celle de la stratégie des minorités actives telle que conçue par André Louvet.

Mise en perspective

Les résultats d'un sondage Ipsos réalisé en 2019 sur trente pays² mettent en évidence ce que la population de ces pays pense du réchauffement climatique³. Ils pointent une augmentation de l'inquiétude pour environ sept Belges interrogés sur dix avec une confusion entre les thématiques du climat, de la pollution et de la couche d'ozone. Pour une majorité de Belges, le nucléaire émet du CO₂ alors que ce n'est pas le cas de la production. Peu sont conscient-es que notre empreinte carbone par habitant figure parmi les plus élevées du monde alors qu'un Belge sur trois conteste les constats scientifiques : pour 11%, il n'y a pas de réchauffement et pour 25%, le réchauffement observé n'est pas d'origine humaine. Par ailleurs, l'opinion publique belge fait partie de celles qui relativisent le plus les effets du CC. Parmi les causes potentielles, on retrouve la confusion des connaissances, le scepticisme, l'émergence de positions climato-sceptiques à droite et à l'extrême droite en Flandre et la médiatisation de certains francophones qui remettent en cause les constats scientifiques.

Grille d'analyse stratégique

Issue de la théorie des organisations de M. Crozier et E. Friedberg, l'analyse stratégique permet d'éclairer une situation conflictuelle, pour « découvrir les caractéristiques, la nature et les règles des jeux qui structurent les relations entre les acteurs concernés et, partant, conditionnent leurs stratégies, et de remonter ensuite aux modes de régulation par lesquels ces jeux s'articulent les uns aux autres et sont maintenus en opération dans un système d'action »⁵. L'observation montre qu'il ne suffit pas d'avoir une bonne solution - ou un bon projet - pour qu'elle soit mise en œuvre. Elle doit être acceptée et donc

Près de la moitié des Belges interrogés pensent que la solution à privilégier est une modification importante de leur mode de vie et la valorisation d'éco-gestes. Le « bon citoyen » devient un consommateur gratifié socialement s'il respecte les codes de la « morale écologique » dictés par le capitalisme néolibéral. Cette adoption et glorification des éco-gestes devient une affaire de catégorisation morale qui crée une nouvelle forme d'exclusion entre les « bons citoyens », et les autres qui doivent être éduqués ou sanctionnés moralement. Et les personnes issues des milieux plus populaires sont davantage stigmatisées et exclues des discours médiatiques et commerciaux de la moralisation environnementale. De ce fait, les processus mis en œuvre doivent pouvoir concilier les enjeux écologiques et sociaux ainsi qu'une approche individuelle (préjugés, croyances, responsabilisation, changement de comportement au quotidien) et systémique (systèmes de production, relations sociales et économiques, consumérisme...). Par ailleurs, 10% des ménages belges les plus riches émettent quatre fois plus de CO₂ que les 10% les plus pauvres⁴.

acceptable pour ceux et celles qui seront touchés par la problématique. L'analyse stratégique permet d'identifier les problèmes susceptibles d'émerger dans le projet, de proposer une meilleure interprétation de certaines attitudes de résistance ou d'opposition et une adaptation du projet pour le rendre plus acceptable par le plus grand nombre, de développer une argumentation répondant le mieux aux éventuelles objections et l'adoption d'actions de communication, de clarification, de consultation, de négociation et d'information les plus pertinentes pour le projet.

Étapes d'une analyse stratégique

Dans le cadre d'une animation en éducation permanente, un groupe spécifique peut mener les différentes étapes d'une analyse stratégique.

1. PHOTOGRAPHIE DES ACTEURS ET ACTRICES CONCERNÉES

Les participant-es listent tout d'abord l'ensemble des acteur-rices en lien avec la situation problématique, la piste de solution ou le pro-

jet choisi : ceux qui sont directement concernés, ceux qui ont un pouvoir de blocage, ceux qui détiennent l'information, etc. Pour chacun-e, il faut collecter un maximum d'informations (ses ressources, atouts, freins, problèmes, enjeux, objectifs, les sources de ses pouvoirs, ses attitudes de base, principes, valeurs, etc.). Ces informations permettent de mieux percevoir sa posture dans la mise en œuvre du projet et sa manière d'appréhender la situation. Est-il-elle neutre ? Alliée ? Adversaire ?

Une fois la problématique ou la piste de solution choisie, les participant-e-s réalisent une photographie de l'ensemble des acteur-rices identifié-es.

Un exemple relatif à la tarification de l'énergie

Compte tenu de la flambée du coût de l'énergie, la consommation d'énergie dans les foyers est une thématique pertinente et d'actualité à travailler en éducation permanente avec des publics concernés. En effet, selon la CREG (Commission de Régulation de l'Électricité et du Gaz), de décembre 2021 à janvier 2022, les prix de l'énergie ont augmenté en moyenne pour l'électricité de 49% pour les contrats variables et de 42% pour les contrats fixes ; pour le gaz, de 59% pour les contrats variables et de 55% pour les contrats fixes. Pour les Équipes populaires, cette augmentation exponentielle des prix de l'énergie constitue une atteinte au droit fondamental d'accès à l'énergie en quantité et en qualité suffisantes, à un coût abordable. Et c'est aux pouvoirs publics de trouver des solutions⁶.

Vu la complexité du contexte et des rapports de force, une analyse stratégique est indispensable pour comprendre ce qui est en jeu. Le modèle tarifaire belge actuel est proportionnel à la consommation, mais de manière dégressive : plus on consomme, moins l'énergie coûte. Les ménages maîtrisent mal le contenu de la facture d'énergie⁷. En 2019, la précarité énergétique explose (20% de la population est concernée)⁸ du fait de l'état du logement, la faiblesse des revenus et le prix de l'énergie. Néanmoins, certain-es consommateur-rices vulnérables, bénéficiant d'un tarif social inférieur aux prix du marché, sont un peu protégé-es. L'Union Européenne

2. IDENTIFICATION DES ZONES D'OMBRE POUR LES TRANSFORMER EN INTERPELLATIONS

L'étape suivante consiste à repérer les zones d'ombre que constituent les incompréhensions, les inconnues, les incertitudes, au niveau de certains points particuliers que cela soit en termes d'alliance, adversaire, enjeu, contrainte, ... ou d'autres caractéristiques observées.

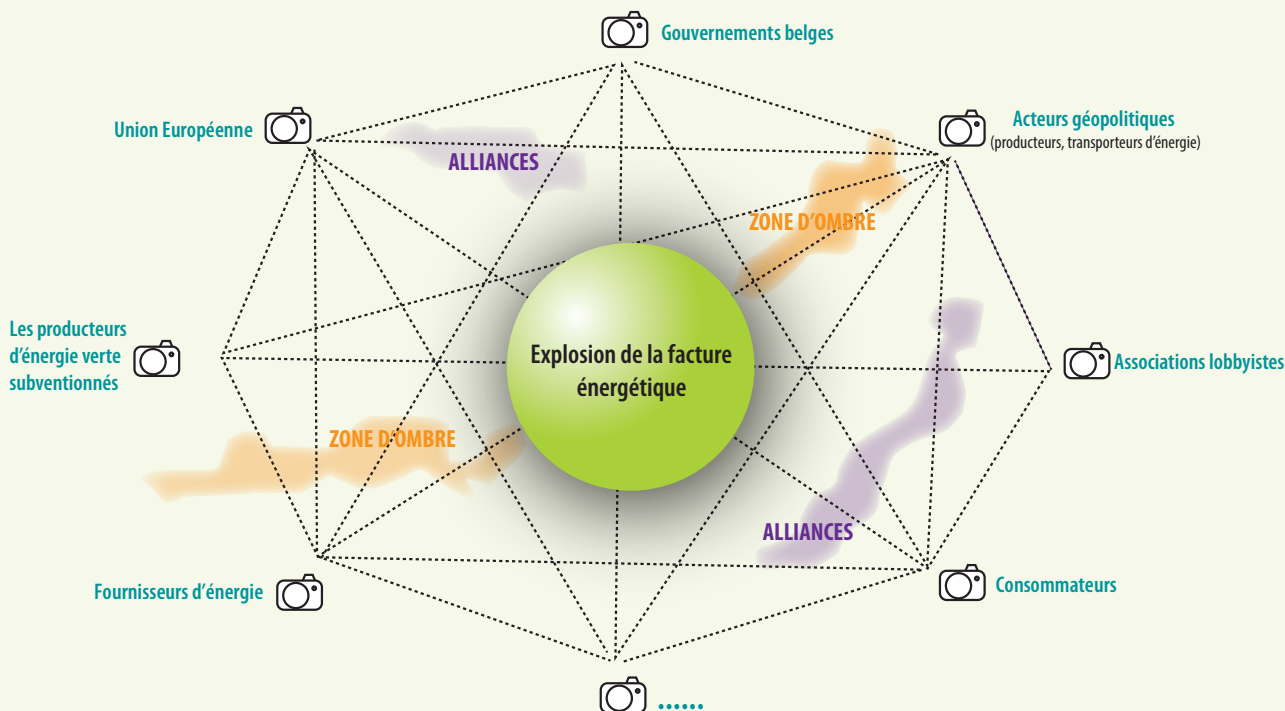
Ces zones doivent être transformées en questions à traiter, en informations à rechercher, en actions à promouvoir, etc. Certaines seront sélectionnées comme interpellations et propositions généralisables et utiles au plus grand nombre pour faire émerger le projet collectif.

est opposée à ce type d'intervention et voudrait l'empêcher ! Cette solidarité est assurée grâce à la consommation d'énergie de l'ensemble des consommateur-rices, qui contribuent au financement du soutien public aux installations photovoltaïques. Or, les détenteur-rices de ces panneaux contribuent très peu au réseau, ils et elles sont moins taxé-es et ne participent quasi pas au financement des mesures, alors qu'il s'agit souvent de ménages aux revenus élevés et ayant bénéficié d'une solidarité de la part de la collectivité, y compris des personnes aux revenus les plus faibles.

À la suite de l'ouverture à la concurrence, les offres de contrats ont été démultipliées pour des motifs qui n'ont rien d'écologique : conquérir des parts de marché et non réduire la consommation. Bien que les infrastructures et les institutions (dont l'emploi) déterminent bien davantage la consommation des ménages, les pouvoirs publics continuent à privilégier des politiques tournées vers l'incitation financière à changer individuellement de comportement. Le principe d'une taxe carbone viendrait s'ajouter à la facture d'énergie.

Selon les Équipes populaires⁹, environ 520.000 personnes ont accès, de manière structurelle, au tarif social pour l'électricité et 320.000 pour le gaz. Compte tenu de la situation actuelle, le Gouvernement fédéral a décidé d'accorder un élargissement temporaire du tarif social aux béné-

ANALYSE STRATÉGIQUE



COLLECTE D'INFORMATIONS	ACTEUR-RICES							
	Consommateur.rices	Fournisseurs d'énergie	Associations lobbyistes	Acteurs géopolitiques	Union Européenne	Gouvernements belges	Producteurs d'énergie verte subventionnés
Objectifs à atteindre								
Enjeu, valeur attribuée à l'action								
Atouts, Ressources,								
Pouvoir								
Contraintes, Freins, Limites, obstacles								
Zones d'ombre								
Alliances possibles								
Stratégies								
.....								

ficiaries de l'intervention majorée (BIM) jusqu'au 30 juin 2022, ce qui augmente les chiffres d'environ 440.000 personnes supplémentaires pour l'électricité et de 280.000 personnes pour le gaz. Si cette mesure n'est pas reconduite, près d'un demi-million de ménages plongeront dans la précarité énergétique. Concrètement, la consommation d'énergie d'un-e Bruxellois-e bénéficiaire BIM avec un revenu mensuel net de 1.600€, représente environ 7,42% de son revenu mensuel. S'il-elle n'a plus droit au tarif social, le cout s'élèvera à environ 24,97% de son revenu mensuel.

Pour réaliser l'analyse stratégique, il faut pointer, parmi les acteurs et actrices les différents sous-groupes de consommateurs (classiques, protégés (BIM), propriétaires de panneaux photovoltaïques, etc.), les fournisseurs d'énergie, les gouvernements belges (les différents niveaux de pouvoir), les CPAS, les producteurs d'énergie verte, les acteurs géopolitiques (notamment le gouvernement russe), etc. Ensuite, il est intéressant de les positionner dans un schéma ou mindmapping.

Choisir une tactique et une stratégie adéquate

L'analyse stratégique met en exergue différentes pistes d'action parmi lesquelles le groupe doit choisir en fonction de ce qu'il a repéré en matière d'alliances possibles, d'enjeux, d'objectifs visés etc.

Selon Tessier et Tellie¹⁰, les modes d'actions sont tributaires de la convergence ou divergence entre les objectifs des différentes parties et des rapports de pouvoir existants. Leur grille propose douze types de tactiques pour amener un changement dans la relation entre deux protagonistes en fonction de la structure des objectifs et de l'équilibre du pouvoir.

Par structure des objectifs, on entend la partie consciente et opérationnelle des buts que le groupe veut atteindre, mais également les attentes de tous les acteur.rices qui les conduisent à agir pour modifier la situation. Qu'elles soient réelles ou simplement perçues, plus ces attentes sont divergentes plus la situation est difficile à gérer. Ces représentations sont susceptibles d'évoluer avec le temps. Le pouvoir, quant à lui, fait émerger une relation déséquilibrée entre des acteurs qui ont besoin les uns des autres pour atteindre leurs objectifs. Néanmoins, cette perception de déséquilibre du pouvoir, d'impuissance peut n'être qu'une

impression, un fantasme. Selon A. Buron, la perception et la conscience de nos possibilités en matière de choix possibles « jouent un rôle important dans la clarification et la gestion de conflits où intervient de la prise de pouvoir »¹¹. En tant qu'acteur.rices engagé, il est important d'améliorer la vision des choix qui s'offrent pour réduire notre sentiment d'impuissance. Le tableau montre que l'équilibre du pouvoir peut être à l'avantage de l'initiateur d'un changement (+) ou à son désavantage (-). Le chiffre (0) désigne une situation où le pouvoir est en équilibre.

Pour qu'un processus de négociation ait lieu, il faut que les objectifs des deux parties aient une convergence limitée entre eux et que l'équilibre du pouvoir soit nul. De plus, lorsque le déséquilibre du pouvoir est en notre « défaveur », les seules interventions possibles sont de l'ordre de la contestation, de la revendication ou de la demande.

Par ailleurs, les acteur.rices peuvent également jouer sur les deux paramètres, soit en modifiant la structure de leur objectif pour le rendre plus convergent, soit en agissant pour augmenter leur rapport de pouvoir.

STRUCTURE DES OBJECTIFS

EQUILIBRE DU POUVOIR	Divergence totale		Divergence limitée		Convergence limitée		Convergence totale	
	+	Imposition		Manipulation		Pression		Persuasion (information)
0	Confrontation		Intrigue		Négociation		Coopération	
-	Contestation		Subversion		Revendication		Demande (information)	

Grille des minorités actives

La stratégie des minorités actives¹² est un outil intéressant pour interpellé sur la manière d'influencer individuellement ou collectivement un groupe majoritaire dans une situation dans laquelle les acteur.rices sont en situation d'infériorité. Une position minoritaire n'est pas toujours définie quantitativement, il arrive que ce soit le groupe le plus petit qui

décide. Pour André Louvet, une « minorité » est l'état d'un groupe face à un autre (la majorité) vis-à-vis duquel il est en désaccord et qui ne dispose ni de la force numérique, ni de la force matérielle, ni du pouvoir, ni des compétences pour faire valoir son point de vue. Face à une situation insatisfaisante, le groupe minoritaire peut soit laisser faire, soit mener

une action violente pour obtenir de force un changement de situation ou prendre confiance dans les possibilités qu'il peut avoir de changer le cours des choses et s'organiser pour gagner la cause par des moyens non violents.

Pour qu'une minorité réussisse à influencer une majorité, trois conditions chronologiques et simultanées peuvent être repérées :

1. OCCUPER UNE POSITION VISIBLE DANS LE COLLECTIF OÙ ELLE AGIT

L'adoption d'une position visible est importante car elle permet de faire connaître ses idées. Or l'information est une des clés du pouvoir. Cette position va poser problème à la majorité qui, soit ignore les faits révélés, soit exclut la minorité ou passe un compromis avec elle. La majorité risque de voir son unité menacée, alors qu'en faisant connaître ses positions, la minorité peut s'attirer des alliés. Pour adopter une position visible, le groupe minoritaire peut rechercher le contact et la discussion avec des personnes d'opinions différentes, faire émerger des débats, développer des activités d'expression orale, écrite et médiatique, etc.

2. ENTREtenir UNE SITUATION CONFLICTUELLE AVEC LA MAJORITÉ

Bien que la recherche de conflit soit souvent considérée comme une attitude négative, pour être active, la minorité doit entretenir sa situation conflictuelle pour faire connaître son désaccord et accepter de la nourrir. Le compromis et le consensus sont dangereux pour la minorité qui risque d'être récupérée par le fait même qu'elle se sentira responsable de préserver les acquis du compromis, freinera ses ambitions et fera son autocensure.

3. ADOPTER UN COMPORTEMENT CONSISTANT

Cette condition nécessite que la minorité reste ferme sur ses positions et fidèle à ses idées, même si c'est difficile. Naturellement, cette stratégie n'a de sens que si la minorité peut proposer une piste de solution cohérente et bien définie à laquelle elle se tient. Une minorité fortement engagée dans sa position renforce le conflit, incite la majorité à le résoudre et y fait émerger de l'incertitude. La consistance du comportement global dépend de différents facteurs où la cohérence, l'autonomie et l'équité ont une place importante.

Il s'agit donc de répéter continuellement les mêmes affirmations, d'éviter de se contredire et d'élaborer un système de preuves logiques pour obtenir un discours cohérent. Si la consistance du comportement du groupe minoritaire joue un rôle dans sa capacité de changer les choses, la consistance du comportement majoritaire est également déterminante. Les pressions qui s'exercent sur tous les membres d'un groupe (majorité ou minorité) vers le ralliement à l'avis de la majorité dépendent des éléments suivants :

- **La diversité des opinions dans le groupe majoritaire** : plus la majorité est divisée, plus il est facile de la rallier à une position ferme de la minorité ;
- **Le degré de dépendance vis-à-vis du groupe majoritaire** : il est plus facile de s'opposer à un groupe vis-à-vis duquel on n'a aucun lien qu'à un Ministre dont dépendent les subsides ;
- **L'importance que revêt pour le groupe, l'opinion ou la décision en question** : si notre sujet est le cadet des soucis de l'adversaire, il y a davantage de chance d'obtenir ce que l'on veut que si le sujet lui tient à cœur. Il est possible, dans une certaine mesure, d'agir sur le contexte pour le rendre favorable, ainsi que d'influencer individuellement les membres de la majorité pour favoriser la diminution de la cohérence et de la consistance de la majorité au profit de la minorité ;
- **Les concurrences existantes ou potentielles entre membres de la majorité** peuvent être renforcées au profit de la minorité.

En conclusion

À la lumière de ces grilles d'analyse, la personne en charge de la formation ou de l'animation qui désire s'impliquer dans la problématique du réchauffement climatique peut construire son animation, sa formation ou son projet d'action de manière plus critique et pro-active. Pour envi-

sager la mise en œuvre d'une action collective sur le réchauffement, il est vraiment important de bien situer et comprendre cette problématique, de réaliser une analyse stratégique des acteur·rices impliqués en fonction des rapports de force et du positionnement du groupe majoritaire.

Notes :

1. Nicole TINANT et Anais TRIGALET, « Changements climatiques et éducation permanente. 1^{ère} partie : se situer et se déplacer » (Fiche pédagogique), *L'Esperluette*, n°111, janvier-mars 2022 (en ligne) www.ciep.be/images/BoiteAOutils/FichePedagEspeluette/111FPedEsper.pdf
2. <https://www.lesoir.be/262513/article/2019-11-25/changement-climatique-un-belge-sur-quatre-des-doutes>
3. Sondage dont les résultats doivent être relativisés en fonction des événements d'ampleur qui ont eu lieu depuis (inondations, guerre en Ukraine, méga-sécheresse au Chili, etc.)
4. P. LÉVAY, J. VANHILLE, G. VERBIST et T. GOEDEMÉ, *De sociale verdeling van broeikasgassen in België*, Centrum voor social beleid Herman Deleeck, Universiteit Antwerpen, July 2019 (en ligne) www.centrumvoorsociaalbeleid.be/sites/default/files/CSB%20Bericht%202019_07.pdf
5. Michel CROZIER et Ehrard FRIEDBERG, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, 1981, p.392.
6. Aurélie CIUTI, Céline VAN NIEUWENHUY, Nicolas PONCIN et Juan Carlos SANCHEZ, « Augmentation des prix de l'énergie : quelles mesures adopter ? », *Contrastes*, février 2022, pp.17-19 (en ligne) www.equipespopulaires.be/analyse/augmentation-des-prix-de-lenergie-queelles-mesures-adopter-fevrier-2022/
7. Elle englobe également la TVA, les couts de transport, de distribution, des taxes pour financer les mesures sociales, la dénucléarisation, l'installation d'éoliennes, etc.
8. Christine STEINBACH, « Tarification carbone : un bon outil pour la transition énergétique ? », F.T.U. Note d'éducation permanente, 2019/20 (en ligne) www.ftu.be/index.php/publications/evaluation-des-politiques-publiques/357-tarification-carbone
9. Aurélie CIUTI, *op. cit.*
10. Roger TESSIER et Yvan TELLIER, *Théories du changement social intentionnel. Participation*, Presses Université du Québec, 1991.
11. *Situations de disproportion de pouvoir(s)*, Université de paix, 2016 (en ligne) www.universitedepaix.eu/business/2017/10/situations-de-disproportion-de-pouvoirs/
12. André LOUVET, *Stratégie des minorités actives* (en ligne) www.ciep.be/index.php/2012-11-29-08-27-14/outils-pedagogiques

